

Co-liderazgo y Discernimiento en la Escuela a través del Modelo Hall-Tonna

Co-leadership and Discernment in the School through Hall-Tonna Model

José Antonio Ortí Martínez

Universidad Católica San Antonio de Murcia, España

Una nueva visión del mundo surge y palabras como la democracia, la colaboración ciudadana y la dignidad humana se desfragmentan en aras del poder económico. El futuro exige la interdependencia de las personas independientes, lejos del cumplimiento por el beneficio económico y hacia la integración personal en la escuela. Esta es la edad del co-liderazgo, una responsabilidad compartida, que implica la construcción de una visión que converge de los valores individuales, grupales e institucionales. El Modelo Hall-Tonna ayuda al discernimiento y a la alineación de los valores de las personas con los valores y visión de la organización. Facilita a la organización la tarea de hacer explícita información tácita, dota a los individuos del conocimiento de la propia conducta y de sus prioridades, señalando hacia los valores y el tipo de liderazgo que buscan y ejercen. En el presente artículo se analizan y comparan los Mapas de Valores y Liderazgo de tres grupos con distinto nivel de autoridad/gobierno dentro de una organización educativa en la Región de Murcia: equipo directivo, coordinadores de etapa y claustro de profesores.

Descriptores: Liderazgo; Valores; Educación; Organizaciones; Escuelas.

A new view of the world emerges and words such as democracy, civic collaboration and human dignity are defragmented for the sake of economic power. The future demands the interdependence of independent people, far from accomplishment for the purpose of economic benefit and towards personal integration in the school. This is the age of co-leadership, a shared responsibility, which implies the construction of a view that converges on individual, group and institutional values. The Hall-Tonna Model helps in the discernment and alignment of people's values with the values and view of the organization. It facilitates the organization's task of making tacit information explicit, endowing individuals with knowledge of their own behavior and priorities, pointing to the values and the type of leadership they seek and perform. This article analyze, and compare the Values and Leadership Maps of three groups with different levels of authority/government within an educational organization in the Region of Murcia: management team, stage coordinators and teachers.

Keywords: Leadership; Values; Education; Organizations; Schools.

Introducción

El Modelo Hall-Tonna ayuda a examinar los valores individuales y los de la organización, estudiando la mediación de los valores en las prácticas del liderazgo. Se pretende la creación de una visión común, que comprometa el desarrollo de los individuos a través del crecimiento colectivo y viceversa, de la mano de la identificación de valores compartidos. El Co-liderazgo es el eje vertebrador que potenciará o impedirá la construcción y desarrollo de esa visión conjunta, lo que conllevará la creación de una cultura, sistema y estructura propia. Todo ello fomentará que los seguidores y la dirección, líderes todos, tengan que tomar decisiones para adaptarse unos a otros.

Hablar de Liderazgo y Educación es hablar de un binomio que vive en constante evolución dada la complejidad que implica responder y gestionar las necesidades y demandas, de todo tipo, que

conservan las personas que componen la comunidad educativa. Haciéndolo siempre en un marco social “líquido”, cambiante, voluble y a la misma vez exigente, que comporta una revolución y reevaluación constante de todos los procesos implicados en la acción y dirección. Por ello, el liderazgo en la educación, constituye el proceso para alcanzar la visión y misión compartida de la escuela, mediante el involucramiento y desarrollo integral de las personas y facultades humanas.

Método

Los valores de los individuos y de los grupos, en la presente investigación, se han identificado aplicando el Inventario Hall-Tonna (HTINVE, Hall Tonna Inventory). Sus respuestas pueden ser procesadas grupal y/o individualmente, obteniendo el perfil de valores, del que emana el liderazgo. El Mapa de Valores es parte de los resultados que devuelve el Inventario. Aparecen en él aquellos valores que con mayor prevalencia han sido elegidos en cada una de las Áreas: Base, Central y Futuro. Los llamados Valores Prioritarios, siempre cuatro Valores Medio y cuatro Valores Meta por cada Área. Todo ello representado en forma de mapa horizontal. En el que se puede apreciar también, las ocho Etapas y cuatro Fases del Desarrollo Humano, así como los Ciclos, siete, formados por dos etapas, una personal y otra institucional, contiguas en el mapa de valores. En las cuales se concentran los valores más significativos de un conjunto denominado perfil y donde se reconoce la integración de lo personal y lo institucional, siendo esta, la clave del crecimiento en el Modelo Hall-Tonna.

El cuestionario fue diseñado a partir de las definiciones de la Guía de autoevaluación que aplican los establecimientos educativos para implementar planes de mejoramiento en Chile y en función de sus áreas (cuadro 1), se elaboraron preguntas de toma de decisiones sometiéndolas a juicio de expertos, logrando un conjunto de 20 ítems.

Cuadro 1. Ciclos y Tipos de Liderazgo en el Modelo Hall-Tonna

CICLOS DEL DESARROLLO	TIPOS DE LIDERAZGO
Ciclo 1. Supervivencia-Seguridad	Autocrático
Ciclo 2. Seguridad-Familia	Benevolente
Ciclo 3. Familia-Institución	Gestor
Ciclo 4. Institución-Iniciativa personal	Facilitador
Ciclo 5. Iniciativa persona-Nuevo orden	Colaborador
Ciclo 6. Nuevo orden-Sabiduría	Servidor
Ciclo 7. Sabiduría-Orden mundial	Visionario

Fuente: Elaboración propia a partir de Values Technology (2001).

Los objetivos son:

Comparar los Mapas de Valores de distintos grupos de poder de una institución educativa de la Región de Murcia.

Localizar e identificar los Valores Prioritarios, Metas y Medios, dentro de cada Área, buscando convergencias para ayudar a la organización en la construcción de su visión conjunta.

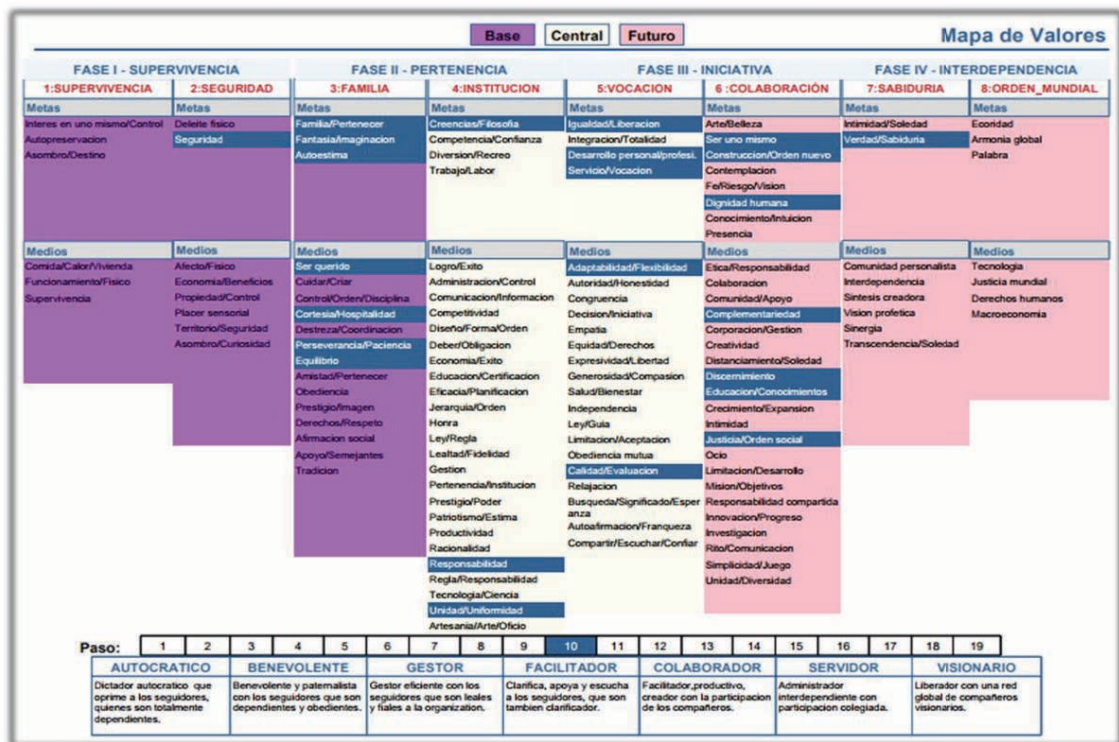


Figura 2. Mapa de valores. Coordinadores

Fuente: Elaboración propia.

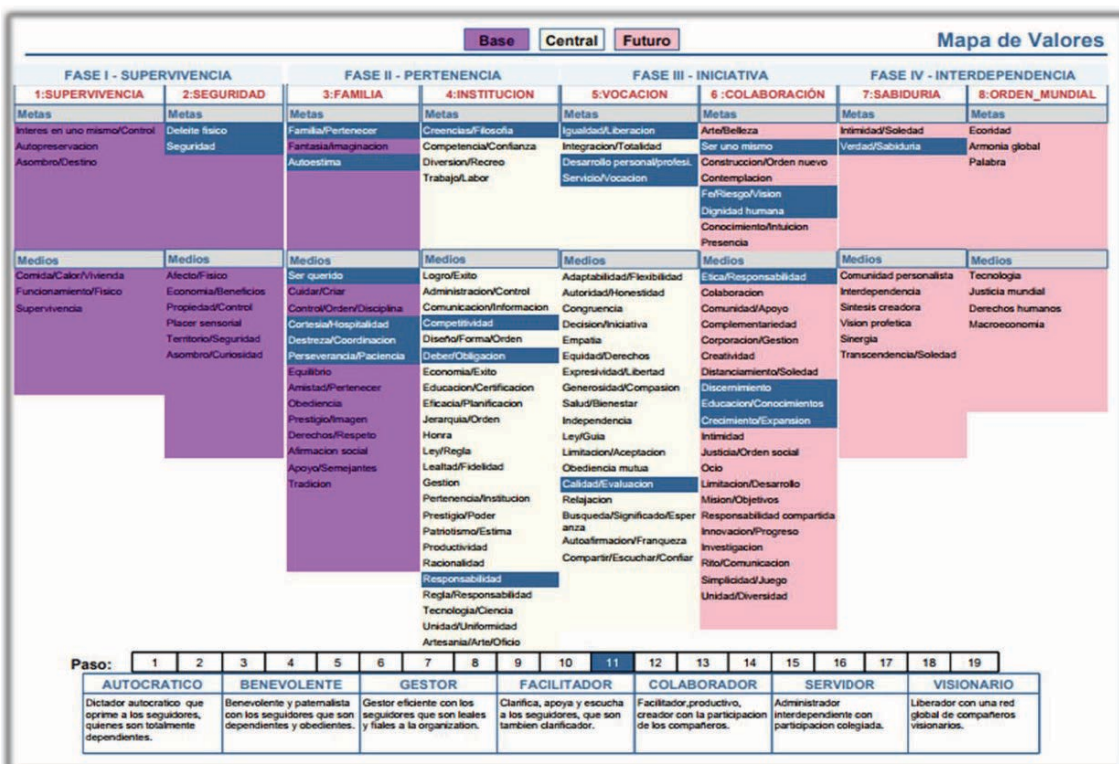


Figura 3. Mapa de valores. Claustro de profesores

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Valores Meta y Medio ordenados por áreas de los tres grupos de la muestra

ÁREAS	DIRECCIÓN	COORDINADORES	CLAUSTRO
Base	Valores Meta: Asombro/ Destino; Deleite Físico; Competencia/Confianza; Diversión/Recreo.	Valores Meta: Seguridad; Familia/Pertenecer; Fantasía/Imaginación; Autoestima	Valores Meta: Deleite Físico; Seguridad; Familia /Pertenecer; Autoestima
	Valores Medio: Cortesía / Hospitalidad; Competitividad; Eficacia/Planificación; Pertenencia/Institución.	Valores Medio: Ser querido; Cortesía/ Hospitalidad; Perseverancia/Paciencia; Equilibrio.	Valores Medio: Ser querido; Cortesía/ Hospitalidad; Destreza/Coordinación; Perseverancia/Paciencia
	Valores Meta: Igualdad /Liberación; Desarrollo Personal; Servicio / Vocación; Ser uno mismo.	Valores Meta: Creencia /Filosofía; Igualdad /liberación; Desarrollo Personal; Servicio /Vocación.	Valores Meta: Creencia/Filosofía; Igualdad /liberación; Desarrollo Personal; Servicio/Vocación.
Central	Valores Medio: Congruencia; Discernimiento; Justicia/Orden Social; Innovación/Progreso.	Valores Medio: Responsabilidad; Unidad/Uniformidad; Adaptabilidad/ Flexibilidad; Calidad /Evaluación.	Valores Medio: Competitividad; Deber/Obligación; Responsabilidad; Calidad /Evaluación.
	Valores Meta: Verdad/Sabiduría; Ecoridad; Armonía Global; Palabra.	Valores Meta: Construcción/Orden Nuevo; Ser uno mismo; Dignidad Humana;	Valores Meta: Ser uno mismo; Fe / Riesgo /Visión; Dignidad Humana; Verdad.
Futura	Valores Medio: Comunidad Personalista Interdependencia; Síntesis creadora; Derechos Humanos.	Valores Medio: Complementariedad; Discernimiento; Educación; Justicia.	Valores Medio: Ética, Discernimiento, Educación; Crecimiento /Expansión.

Fuente: Investigación propia.

Discusión

Los valores Meta y Medio prioritarios coincidentes dentro de las tres áreas entre los grupos analizados son:

Área Base: El valor Deleite Físico, basado en el placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo y Cortesía/Hospitalidad, que se define como ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto. Son, dentro del Área Base, dos coincidencias de valor.

Área Central: El Valor Igualdad/Liberación, que se caracteriza por experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás, mediante el desarrollo de la conciencia crítica. Es uno de los valores que correlacionan los grupos. Por otro lado, en los tres equipos aparece el valor Desarrollo Personal/Profesional, basado en experimentar y expresar la totalidad del propio ser en cuanto a su dimensión espiritual, física y mental. Han sido coincidentes, dentro de esta área, dos valores.

Área Futura: Dentro de este apartado, el valor Verdad Sabiduría que se define como, buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad, para el conocimiento profundo de las realidades objetivas y subjetivas que convergen en comprender a las personas, los sistemas y su interrelación, aparece en común en los grupos analizados. También, el valor Ser Uno Mismo caracterizado por, ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o

cooperativamente cuando sea necesario es, un valor que vincula a los grupos. Por último, dentro de esta área, el valor Discernimiento, se repite en los tres equipos. El cual es definido como, favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta. Han sido coincidentes, en este apartado, tres valores entre veinticuatro posibilidades.

Todos los valores anteriormente descritos, deben facilitar la integración de la visión de unos y otros, en aras de una nueva manera de ver y proceder en la escuela.

Referencias

Values Technology. (2001). *Mentoring accreditation workshop manual*. Santa Cruz: Values Technology Ltd.